

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: 17520061151229

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

我国财务共享服务模式的研究与应用

Research on Financial Shared Services in China

林 倪 滨

指导教师姓名: 毛付根 教授

专 业 名 称: 会计学

论文提交日期: 2009 年 4 月

论文答辩时间: 2009 年 6 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2009 年 4 月

厦门大学博硕士论文摘要库

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘要

20 世纪 90 年代以来,随着经济全球化、通讯技术快速发展,市场竞争日益激烈。企业经营中被长期忽视的财务、人力资源等业务支持部门的服务成本和服务质量日益受到关注。国外跨国公司借助企业 ERP 系统,将业务支持服务整合到一起,实现提供服务的标准化、集中化、流程化,同时引入市场竞争机制,以达到降低成本、创造价值、提高服务质量的目标,形成共享服务模式。如今,它已经被国外跨国公司广泛应用,并被证实是效益显著的。尽管在我国,该模式引入较晚,但也已有少量大型企业集团正在逐步试用和推广。

本文以公司财务部门转型作为引子,提出财务共享服务模式。首先,在研读国内外相关专著和论文基础上,系统地总结归纳了共享服务模式的概念、特征、发展过程、优势、适用性等,并阐述了财务共享服务模式及其对财务部门转型的意义。其次,详细描述了我国企业财务共享服务模式的实施背景,分析实施原因和可行性,并结合中兴通讯实践案例,提出我国企业实施该模式的特点,即在降低成本、提高服务质量两个目标的基础上加入特有的加强集中管控目标。接着,在充分借鉴国内外实施财务共享服务模式实践经验的基础上,考虑我国企业对加强集中管控目标的特殊需求,构建一个适用于当前我国企业实施财务共享服务模式的框架,并详细描述了实施过程步骤和关键成功因素。最后,对财务共享服务模式的未来进行展望,提出了该模式的发展趋势以及在我国的发展动力和特点。

**关键词:** 共享服务; 财务转型

## Abstract

With the economic globalization and the rapid IT development since 1990s, the competition is becoming fiercer and fiercer. Financial services, human resource services and other services, which were neglected for a long time, are playing more significant roles in company operation today. Therefore, the cost and the qualities of these services attract more and more attention. Due to the ERP system, multinational companies integrate services together to achieve the standardization, centralization and routinization. Meanwhile, the competition mechanism is introduced into the company operation, in order to reduce the cost, create the value and improve the qualities of services. As a result, Financial Shared Services (hereafter, FSS) appears. Nowadays, FSS has been widely used and proved to be highly effective in multinational companies. As for Chinese situation, FSS, which was just used in recent years, is now in the process of trial and popularization.

Beginning with financial services transformation, this dissertation does research on FSS. Firstly, it systematically gives a brief summary of relevant concepts about FSS, including its definition, features, development, advantages, applicability etc. Secondly, it analyzes FSS in China, focusing on its motivation and feasibility. With the case study of ZTE, it shows some features of FSS in China. In detail, reducing cost, improving qualities of services and integrating control are three goals of FSS, the first two of which are general and the last one is specific. Thirdly, based on practical experience of FSS in western countries, it builds up a framework of FSS implementation for China and develops detailed descriptions of procedures and key factors to success. Lastly, it looks into the prospect of FSS in China, especially its future development and motivation.

**Key Words:** Shared Services; Financial Services Transformation.



## 目录

导论.....	- 1 -
引言.....	- 4 -
第一章 财务共享服务模式理论.....	- 8 -
第一节 共享服务模式 .....	- 8 -
第二节 共享服务模式的发展过程 .....	- 11 -
第三节 共享服务模式的优势和适用性 .....	- 18 -
第四节 财务共享服务模式 .....	- 24 -
第二章 我国财务共享服务模式应用现状.....	- 28 -
第一节 我国财务共享服务模式的理论分析 .....	- 28 -
第二节 我国财务共享服务模式的实践 .....	- 31 -
第三节 我国财务共享服务模式的特点 .....	- 39 -
第三章 构建我国财务共享服务模式的实施框架.....	- 41 -
第一节 实施财务共享服务模式的过程 .....	- 41 -
第二节 实施财务共享服务模式的关键成功因素 .....	- 56 -
第四章 财务共享服务模式的展望.....	- 60 -
第一节 财务共享服务模式的未来发展趋势 .....	- 60 -
第二节 我国财务共享服务模式的未来发展 .....	- 62 -
【参考文献】 .....	- 65 -
致谢.....	- 67 -

## Contents

<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Preface.....</b>	<b>4</b>
<b>Chapter 1 Theory of Financial Shared Services .....</b>	<b>8</b>
Section 1 Definition.....	8
Section 2 Development.....	11
Section 3 Advantages and Applicability.....	18
Section 4 Financial Shared Services .....	24
<b>Chapter 2 Application of Financial Shared Services in China..</b>	<b>28</b>
Section 1 Theoretical Analysis.....	28
Section 2 A Case Studies.....	31
Section 3 Features .....	39
<b>Chapter 3 Building up a Framework of Financial Shared Services Implementation in China .....</b>	<b>41</b>
Section 1 Procedures.....	41
Section 2 Key Success Factors .....	56
<b>Chapter 4 Prospect of Financial Shared Services.....</b>	<b>60</b>
Section 1 Future Development.....	60
Section 2 Development in China.....	62
<b>References .....</b>	<b>65</b>
<b>Acknowledge.....</b>	<b>67</b>

## 导论

### 一、本文的研究背景和意义

20 世纪 90 年代以来,随着冷战的结束和现代信息技术的快速发展,经济全球化已成为一种客观的历史潮流。跨国公司不断扩大经营规模,涉足全球市场,并进行跨行业投资,他们面临着来自同样优秀公司的竞争压力。这也对企业的经营提出了更高的要求,在企业中被长期忽视的业务支持部门越来越受到重视,成为其力求提高竞争力的变革对象。

作为最重要的业务支持部门,传统的企业财务部门在运营时存在着一些缺陷:(1)垄断地位致使效率低下;(2)分散且重复导致成本高企;(3)多重角色造成工作主次不分。为了弥补这些缺陷,降低企业财务部门的运行成本,提高服务质量,国外跨国公司普遍实施了财务共享服务模式。在这种模式下,企业将各业务单元财务部门的部分职能进行整合并建立财务共享服务中心,采用市场机制来运营,统一提供服务并收取费用,在必要时引入外包服务供应商的竞争,用市场化手段促进财务部门提高服务效率和质量。

尽管财务共享服务模式已被国外跨国公司普遍应用,并证明是效益显著的。但由于在我国引入时间较晚,试行的公司屈指可数,且运营时间尚短,因此缺少符合我国国情的研究和实践经验。

本文在充分借鉴国内外财务共享服务模式理论和实践研究的基础上,归纳总结我国企业实施该模式的特点,并据此构建一个实施框架,为我国企业实施财务共享服务模式提供一定的理论依据。

### 二、本文的研究内容与结构

本文的研究内容是财务共享服务模式及其在我国的应用情况和实施框架。主要由五个章节组成:

#### (1) 引言

对传统企业财务部门的职能和缺陷进行分析,提出通过财务共享服务模式来促进财务部门转型。

## （2）财务共享服务模式理论

在研读国内外相关专著和论文基础上，系统地总结归纳了共享服务模式的概念、特征、发展过程、优势、适用性等，并阐述了财务共享服务模式及其对财务部门转型的意义。

## （3）我国财务共享服务模式应用现状

详细描述了我国企业财务服务模式的实施背景，分析实施原因和可行性，并结合中兴通讯实践案例，提出我国企业实施该模式的特点，即在降低成本、提高服务质量两个目标的基础上加入特有的加强集中管控目标。

## （4）构建我国财务共享服务模式的实施框架

在充分借鉴国内外实施财务共享服务模式实践经验的基础上，考虑我国企业对加强集中管控目标的特殊需求，构建一个适用于当前我国企业财务共享服务模式的实施框架，并详细描述了实施过程步骤和关键成功因素。

## （5）财务共享服务模式的展望

对财务共享服务模式的未来进行展望，提出了该模式的发展趋势以及在我国的发展动力和特点。

## 三、本文的创新点和不足

本文在财务共享服务模式的概念、特征、发展过程、优势、适用性、构建过程以及我国财务共享服务模式的实施背景、可行性等方面借鉴了国内外学者的研究成果，并在如下方面有所创新：

（1）根据对我国财务共享服务模式实践案例的分析，提出我国企业实施该模式时，在降低成本、提高服务质量两个目标的基础上加入特有的加强集中管控目标。

（2）考虑我国企业对加强集中管控目标的特殊需求，对国外标准财务共享服务模式的实施流程进行补充和完善，提出适用于当前我国企业的实施框架。

当然，本文也存在着一些不足：

（1）在财务共享服务模式方面，国内外深入的理论研究和案例研究较少，具体财务业务信息又是企业较为隐秘的内容，同时本人水平有限，加之也未能对我国试行公司进行了解和调研。因此，本文难免显得肤浅，大多研究只是流于表面，

未能深入探讨。例如描述实施该模式的步骤时，只能进行大致介绍，缺少具体操作手段等内容。

（2）由于本人未曾参加工作，对企业实际运作情况不甚了解，在此讨论财务共享服务模式的实施流程，有闭门造车、纸上谈兵之嫌，难免有考虑不周或与实际情况不符的地方。

厦门大学博硕士论文摘要库

## 引言

在当代市场经济条件下，企业从事生产、流通、服务等经济活动，通过提供产品或服务来满足社会需求，是自主经营、独立核算、自负盈亏、自担风险的独立经营体。提供产品或服务是企业的核心经营业务。企业为了正常经营，则还需要成立相应的业务支持部门。其中就包括了财务部门。

### 一、企业财务部门的职能

作为最重要的业务支持部门，财务部门在企业的经营活动中扮演着多重角色。作为支持者，它通过一般性事务处理来为企业其他经营活动提供财务支持；作为执行者，它通过资金管理和筹资、投资手段来贯彻企业管理层的配置资源；作为监督者，它通过内部控制和业绩评价来监督企业业务活动的有效、合规进行；作为参谋者，它通过提供财务信息和分析预测为企业战略的制定提供决策支持。具体来说，企业财务部门所承担的职能一般包括以下几种：

#### （1）信息服务职能

这是财务部门最基础的职能。它通过单据、凭证等形式从企业其他业务活动中收集相应的业务数据，通过会计处理等手段将其转化为会计信息并汇总，最终提供企业其他业务活动所需要的财务信息，例如财务报表、成本报告等。财务部门所提供的财务信息从财务的角度反映了企业经营的各方面情况，为各部门开展业务提供了信息支持服务。这一职能包括的工作有会计核算、制作财务报表及其他财务表格等。

#### （2）分析考核预测职能

分析、考核、预测是企业管理中的重要环节。企业财务部门通常以收集到的财务信息为依据，衡量当前的财务状况，分析影响企业财务状况变动的因素及影响程度，全面评价企业的经营绩效，为企业对业务单元<sup>①</sup>的业绩评价和奖惩措施提供依据。除此之外，财务分析更主要的是预测企业未来的发展趋势，帮助企业管理层为未来的经营活动做好安排，降低决策的盲目性。这一职能包括的工作有财务分析、业绩评价、全面预算等。

<sup>①</sup> 文中所指业务单元包括企业设立的部门、事业部以及分、子公司等组织机构。

### （3）资源配置职能

企业拥有的资源是有限的，而企业的目标就是利用这些有限资源创造最大的财富。企业可以通过资本运营，将企业的各类资源进行重组，实现生产要素和业务结构的优化配置，提高资源利用效率。在这里，财务部门可以通过价值评估，对企业已拥有或潜在的投资项目进行成本和效益分析，评估其可行性和收益程度，为企业做出决策提供合理依据。同时，财务部门还需要通过资金借贷、现金收付等手段来保证企业所做出的决策能够有效、正确地推行。这一职能包括的工作有融资、投资、现金管理等。

### （4）风险管理职能

在企业的日常经营活动中，存在着由于各种主观或客观原因导致企业蒙受损失的可能，企业为了尽量避免此类损失的发生，应对企业经营活动进行风险管理。对于内在的风险，财务控制利用与企业其他业务活动的紧密联系，能够渗透到组织的各个层次和业务活动全过程，覆盖所有业务单元的岗位和员工，保证这些业务活动按照相应的政策和规定进行。而对于外部风险，财务部门也能够利用专业技能进行分析、识别和评估，以降低风险可能带来的损失。这一职能包括的工作有内部审计、信用管理等。

## 二、传统企业财务部门的缺陷

财务部门对于企业正常运营来说至关重要，除了上述的几个职能外，甚至在企业制定战略规划、推行战略变革时，财务部门都发挥着关键作用。但是，传统财务部门本身也存在着一些缺陷，主要表现在：

### （1）具有垄断性

财务部门是企业内部指定的财务专业服务供应商，工作从本质上讲是托管式服务，具有垄断性。需要这些服务的企业其他部门处于客户地位，他们只能接受唯一的内部服务，没有更多选择权。一方面，由于财务部门对内提供服务是行政安排，没有收入来源，费用直接由管理层划拨，属于典型的成本中心，缺少降低成本的动力。另一方面，由于财务部门具有垄断性，无需担心失去客户，缺少提高服务质量的动力，因此内部客户很难获得满意的服务，财务部门与内部客户难以建立良好的客户关系。这些都导致了财务部门效率低下。

## （2）分散且重复

随着经营规模的不断扩大以及行业的延伸，企业不得不成立相应的业务单元来负责相关业务。同时，为了保证日常经营活动的顺利进行，业务单元还需要设置相应的财务部门来为本单元提供业务支持服务。久而久之，大型企业集团将会发现集团内存在着大量重复的财务部门，每个部门都设置了相同的财务岗位，而相同财务岗位的工作原理也是相同的。由于缺乏人员流动，财务部门的服务资源往往存在不均衡，有的财务部门员工不足，而有的员工闲置。这些岗位重复设置和服务资源不均衡都造成了企业管理成本高居不下，整个企业集团呈现出臃肿的组织结构，如图 1 所示。

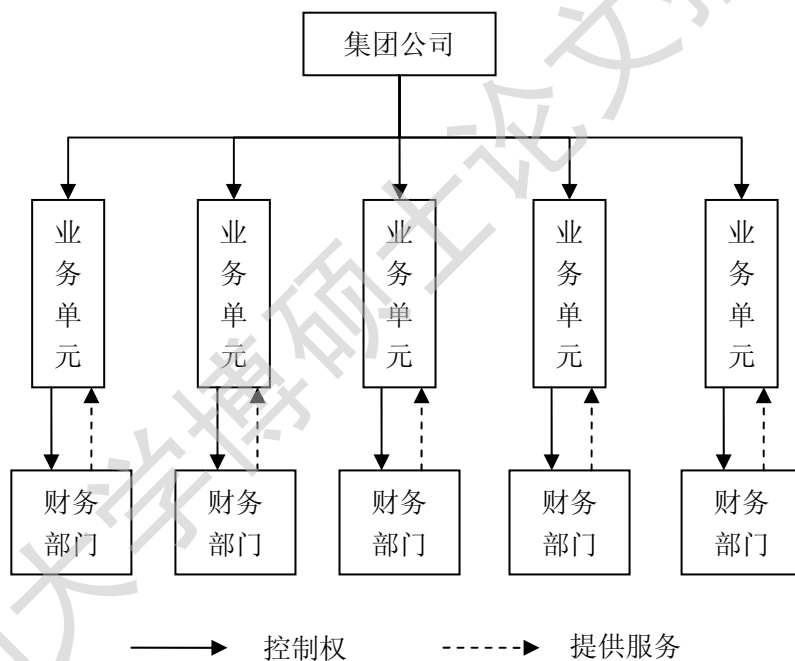


图 1：传统企业臃肿的组织结构图

## （3）多重角色

在企业日常经营活动中，财务部门需要扮演多重角色。首先，财务部门负责提供业务单元制定决策所需要的信息，为其提供决策支持，重要性不言而喻。其次，财务部门需要提供一些专业性比较强的财务服务，满足业务单元的一些特定服务需求，具有一定的重要性。最后，财务部门需要处理一般性事务，以支持业务单元其他业务活动的顺利进行，相比之下重要性最低。这三者占用财务部门时



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库